

واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الاداء الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة (دراسة مقارنة)

د. منى مصطفى حسن هجرس

مدرس علم الاجتماع- جامعة حورس

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الاداء الجامعي ومحاولة رصد معوقاته ومتطلباته مع محاولة وضع استراتيجية حول إدارة رأس المال الفكري مستقبلاً، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج المقارن، أما عن أدوات الدراسة فقد استعانت الدراسة باستخدام أداة المقابلة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس ممثلة للجامعات الخاصة وجامعة المنصورة ممثلة للجامعات الحكومية وقد بلغ إجمالي العينة (٢٠) عشرون عضواً بواقع (١٠) أعضاء من كل جامعة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارات محدودة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وطرق التدريس والتحليل التقويم، كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية استثمار الجامعة لرأس مالها الفكري فهو بمثابة خطوه اساسيه لإنتاج علمي وبحثي متميز وتحقيق تقدم في مؤشر تصنيف الجامعات ورفع مستواها العلمي، كما كشفت النتائج عن تعدد المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري خاصة في ظل عدم الوعي المؤسسي بأهمية رأس المال الفكري، وضعف الموارد المالية والمادية والبنية الأساسية.

الكلمات الافتتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، الجودة الشاملة.

The reality of investing in intellectual capital and its role in improving university performance In light of the requirements of total quality assurance (a comparative study)

Dr. Mona Mustafa Hassan Hagrass

Lecturer of Sociology- Horus University

Abstract

The current study aimed to reveal the importance of investing in intellectual capital and improving university performance and trying to monitor its obstacles and requirements with an attempt to develop a strategy for managing intellectual capital in the future. It was applied to a sample of faculty members at Horus University representing private universities and Mansoura University representing public universities. The total sample amounted to (20) twenty members, with (10) members from each university. The study reached many results, most notably that the faculty members have Limited skills in the use of modern technology, teaching methods, and evaluation analysis. The results of the field study also emphasized the importance of the university's investment of its intellectual capital, as it is an essential step for distinguished scientific and research production and progress in the index of university classification and raising their scientific level. The results also revealed the multiplicity of obstacles and challenges that transform universities. Without a good investment of intellectual capital, especially in light of the lack of institutional awareness of the importance of intellectual capital, and the weakness of financial resources physical and infrastructure.

مقدمة:

يستقطب رأس المال الفكري في الوقت الحاضر اهتماما متزايدا من قبل المنظمات الهادفة إلى تحقيق التميز في الأداء في ظل بيئة ذات مناخات معقدة لا يرقى إلى مواجهة تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المبتكرة والمبدعة والقادرة على إحداث التغيير والتجديد الاستراتيجي لمنظماتهم ما يضمن لها النجاح والاستمرار، وتعد المؤسسات التعليمية هي أهم المؤسسات وخصوصا الجامعات، وبحكم طبيعة عملها ووظائفها، فهي تعد من أولى المؤسسات لأن تتبنى مدخل تنمية رأس المال الفكري، وذلك بوصفها البيئة الخصبة والأساسية لذلك، وبالتالي فإن تنمية رأس المال الفكري يعد معيارا مهما لنجاح الجامعات، مما يتطلب منها العمل على تطوير استثماراتها في موجوداتها الفكرية، واستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والخبرات المعرفية⁽¹⁾.

وبما أن مؤسسات التعليم الجامعي تمثل قاطرات التنمية في كل المجتمعات المتقدمة فضلا عما تتمتع به من خصائص تتميز بها كمنظومة متكاملة، وهذه الخصائص تؤكد أن رأس المال الفكري يتواجد في الجامعة بشكل واضح، وأن تنميته وتلبية متطلباته في الجامعات أكثر قابلية للتطبيق، فالجامعات منظمات مجتمعية قادرة على إيجاد سياقات تحويلية، تتحول فيها الأفكار الخلاقة إلى قيم للعمل والإنتاج، ويجد الباحثون مناخا مواتية للإبداع والابتكار والتميز، كما أنها منظمات معرفية تبتكر المعرفة من خلال وظيفتها بالبحث العلمي وتشرها وتوزعها من خلال التدريس، كما تعد بمثابة الحاضنة لرأس المال الفكري والمستثمر الأول في المعرفة، حيث تمتلك بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وما تشمل عليه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وما تسهم به في الخدمة المجتمعية، كان لا بد للجامعات المصرية أن تعيد النظر في أساليب تطويرها حتى تستطيع مجابهة تلك التطورات

والتغيرات العلمية والمعرفية والتكنولوجية التي فرضتها متطلبات رأس المال الفكري وأن تقف علي الكيفية التي تنسجم فيها إدارة الجامعات مع إدارة المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة^(٢).

وتزامناً مع اعتماد التوجه نحو اقتصاد المعرفة وقد برزت أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم موارد المنظمات غير الملموسة، والتي تدعمها نحو تحقيق الميزات التنافسية، وتكوين بنية تحتية معلوماتية، ومناخاً تنظيمياً مهياً للابتكار والإبداع، إذ يكمن رأس المال الفكري في عدد من الكفاءات البشرية ذات القدرات والخبرات المعرفية والتنظيمية، والتي تمكن من توليد عدد من الأفكار الجديدة والتي بدورها تدعم تحقيق استراتيجيات تطوير المنظمة، ليس هذا فحسب، بل إن خلق المعرفة، والوصول إليها، واستخدامها بفعالية، تعد أداة من الأدوات الهامة للإبداع والتنافسية، ويؤكد بعضهم على أن الفكر الموجود في أية منظمة يتحول إلى رأس مال فكري، عندما يمكن نشر هذا الفكر وتحويله إلى قيمة ومعرفة مفيدة ومن هنا فإنه يستلزم من الجامعات أن تضع نظاماً خاصاً لإدارة رأس مالها الفكري، وأن تقف على نقاط القوة والضعف في جوانبه ومكوناته، وتعمل على معالجة أوجه القصور^(٣).

وعليه فإن تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة. بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاقية الجامعية. فنجاح أية مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات^(٤).

مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة من خلال معاناة بعض الجامعات من انخفاض الاستثمار الامثل والمأمول في رأس مالها الفكري.. بالرغم من أن الجامعات تعد المؤسسات الرئيسية المسؤولة عن تنمية واستثمار رأس المال الفكري وهي المنوطة بقيادة التحول نحو اقتصاد المعرفة من خلال وظائفها الثلاثة " التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع"، فالجامعة تنتج المعرفة عن طريق البحث العلمي، وتنقلها عن طريق التدريس، وكذلك تقوم بنشرها وتسويقها من خلال خدمة المجتمع، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور كثيرة تحول دون تحقيق المطالب المجتمعية المتنامية والمتغيرة، في حين أن المجتمعات تتطلع إليها بوصفها أهم أدوات التغيير في عالم يتهيأ إلى الدخول في عصر جديد بمجموعة من التحولات الضخمة، حيث تقاس فيه قدرة المجتمع على المشاركة العالمية والمنافسة بكفاءة من خلال تفوق أداء جامعاتها، وقدرتها على الوفاء بالمتطلبات الملحة للتغيير، والعمل على إيجاد تصور لسياق فعال تستثمر فيه المعرفة الضمنية الكامنة في عقول مواردها البشرية لصالح المؤسسات الجامعية، ومن هذا المنطلق تسعى الجامعات إلى تطوير رأس مالها الفكري، فالجامعات الحاضنة الأساسية لرأس المال الفكري لذا فإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحديات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، ولكي تحقق الجامعات أهداف تنمية رأس مالها الفكري، يجب عليها أن تكون بيئة عمل ملائمة للإبداع ورعاية المبدعين، وأن تمنح متطلبات تنمية رأس المال الفكري الأولوية، وذلك عبر سلسلة من السياسات والإجراءات الملائمة، لكي تحقق أهدافها وتنهض بأدوارها بشكل صحيح، وكما يتم ذلك من خلال التوجه العلني لدعم ورعاية الفئة المتميزة التي تشكل رأس مال فكري بما لديها من قدرات ومهارات وإبداعات، ومعرفة ضمنية يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية لصالح الجامعة، وكذلك تطوير آلية استقطاب الكوادر البشرية.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكن هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة، ومن ثم تعظم نقاط قوتها من جهة، وتكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة من جهة أخرى، كما تأتي أهمية الدراسة في تناول استثمار رأس المال الفكري باعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم بالرفع من قيمة المنظمات وبخاصة الجامعة ويحقق لها الميزة التنافسية على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين في مجال الإدارة للوقوف على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته ومتغيراته المختلفة، وعلاقته بكفاءة عمل المنظمات وفاعليتها بما يحقق لها أداء متميزا في أعمالها، بالإضافة إلى فتح المجالات أمام الباحثين للاطلاع على نماذج إدارة رأس المال الفكري في المنظمات التعليمية، وتحديد مفهوم متكامل لرأس المال الفكري من حيث كونه يسهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، هذه القدرات التي تمكنهم من تحسين الاداء الجامعي. ولذلك فنجاح الجامعات وتطور، قدرتها على المنافسة مرتبط إلى حد كبير باستثمارها الرأس المال الفكري، فالجامعات التي تمتلك كفاءات بشرية وأفراد يتمتعون بخبرات وقدرات ومهارات إبداعية، تستطيع إنتاج أفكار جديدة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، لذا فإن على الجامعات الاهتمام بهذا الجانب خصوصا وأن أساليب إصلاح وتطوير الجامعات قد انتقلت من التركيز على تقييم الجانب المادي إلى التركيز على الجانب البشري، وما يتضمنه من فكر مبدع ومتميز، وقد بدأ الاهتمام باستثمار رأس المال الفكري كمدخل للتطوير في كافة المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية.

وتتلخص أهداف الدراسة الراهنة في:

١. الكشف عن خصائص وأهمية رأس المال الفكري.
٢. التعرف على مكونات رأس المال الفكري.
٣. الكشف عن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الاداء الجامعي
٤. محاولة رصد معوقات رأس المال الفكري ومتطلباته.
٥. محاولة وضع استراتيجيات حول إدارة رأس المال الفكري مستقبلاً.

مفاهيم الدراسة ونظريتها:

١- مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، والجدير بالذكر أن كلمة **Capital** تترجم عادة باللغة العربية برأس المال، فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية **Caput** التي معناها الرأس، كما لهذه الكلمة دلالة أخرى مثل السلطة أو التفوق على القراء، في المقابل فإن مصطلح **Intellectual capital** يستخدم للدلالة على كلمة الرأس معرفية، ويعتبر هذا المصطلح الأقرب إلى الرأس المال الفكري، إذ يستخدم أغلب الكتاب العرب مصطلح رأس المال الفكرية^(٥).

ويمكن تعريف رأس المال الفكري وفق مفهوم **Ulrich** بأنه مجموعة من المواهب والمهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا^(٦).

كما أن رأس المال الفكري هو "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من محددات القدرات التنافسية للمنظمة"^(٧).

عرف رأس المال الفكري أنه القيمة الاقتصادية لثلاثة أنواع من الأصول غير الملموسة للمنظمة والتي تشتمل على رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، وأنه يعد القوة الخفية التي تضمن بقاء المنظمة^(٨). كما يعرف رأس المال الفكري أيضا بأنه مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا^(٩). وهناك من أشار إلى رأس المال الفكري باعتباره مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها^(١٠).

وتأسيسا على ما تقدم يمكن تعريف رأس المال الفكري اجرائيا بأنه المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة فيشمل الابتكارات والمعرفة العامة وتشمل المعرفة التنظيمية التي تمكنهم من انتاج الافكار الجديدة لتحسين الاداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

٢- مفهوم رأس المال البشري:

يكتنف تحديد مفهوم رأس المال البشري صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات النظر تجاهه، ورأس المال البشري هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات المجتمع لأنهم مصدر الابتكار والتجديد، وهناك مفهوماً لرأس المال البشري بوصفه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة، وأن جوهر رأس المال البشري عبارة عن أفكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار في المنظمة، بما يمتلك من قيمة اقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات^(١١).

ورأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل وهو يتفاوت من منظمة إلى أخرى، فهو قد يكون وافرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى^(١٢).

بينما رأى البعض أن رأس المال البشري هو جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفويضية، وتتمثل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية، ومهاراتهم الثقافية والفنية فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل^(١٣).

في حين يُعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه، ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية التحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة^(١٤).

ويمكن تعريف رأس المال البشري إجرائياً بأنها "كافة المهارات والقدرات والميول الإبداعية والخبرات والصفات الاجتماعية التي يمتلكها الموارد البشرية في الجامعة والتي تسهم في قدرة الشخص على أداء العمل بطريقة متميزة في ظل معايير الجودة الشاملة.

٣- مفهوم الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف التي طرقت الجودة الشاملة من حيث التصورات، والأساليب والظروف التي مرت بها تلك التعاريف باعتبار ان ادارة الجودة لصيقة للعملية الادارية في كل زمن ومكان، ويعرفها فينست بانها المعنى الذي يحدد في اطار تجربة العميل ضمن الخدمات المقدمة الية من قبل المؤسسة، وما ينتج عن تلك

التجربة من ادراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة، التي تتكون منها الخدمات المقدمة للعميل^(١٥).

وعرفها روودز بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة. وهي ترجمة احتياجات ورغبات^(١٦).

كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ والوسائل الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لمواجهة احتياجات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا^(١٧).

وتعرف إدارة الجودة بأنها طريقة للتخطيط والتنظيم، تعتمد على كل فرد عامل في المنظمة عند كل مستوى من المستويات الإدارية، ولكي تكون المنظمة فاعلة حقا ينبغي أن يعمل كل جزء في المنظمة مع الأجزاء الأخرى باتجاه تحقيق الأهداف ذاتها وإدراك أن كل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بعمل الأفراد الآخرين والأنشطة الأخرى في المنظمة^(١٨).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف معايير الجودة الشاملة إجرائيا بأنها هي مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في الجامعة، ومن الضروري وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الاداء المتميز.

وفيما يتصل بالاتجاهات النظرية، الدراسة تعتمد الراهنة على نظرية رأس

المال البشري:

تقوم نظرية الرأس المال البشري على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأس مال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية. وتراكم هذا الرأس مال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي،

والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل، أو مجموع المعارف التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين. ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل... إلخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة^(١٩).

- وقد بني "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:
- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساس إلى زيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
 - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز "شولتز" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار محوري لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال - ومن ثم أطلق على التعليم - اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه^(٢٠).

وكانت أبحاث "بيكر **Becker. S.**" في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار، وقد قام بيكر بتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب حيث قسم التدريب إلي عام ومتخصص، ودرس العلاقة بين الاستثمار في التدريب وإيرادات الفرد وأيضاً علاقة دوران عمل الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب، أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب علي كلاً من الأجور والإنتاجية الحدية^(٢١).

وقد توصل "مينسر **Mincer. J.**" إلي عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسته "أثر الاستثمار في التدريب علي دخل وسلوك الأفراد منها: كلما زادت مستويات الفرد التعليمية، كلما زادت احتمالات حصوله علي مزيد من التدريب في

مجال العمل، "تنمية رأس المال البشري تتأثر إيجابياً بالتعليم، وبمستوي الموظفين، ومستوي رضاهم الوظيفي". وكلما زاد معدل دورات العمل، ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب. وكلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة^(٢٢).

واعتبر دراكر **Drucker** المعرفة من وجهة نظر الاقتصاديين ليس فقط كمورد من موارد المنظمة بل أهمها على الإطلاق، ويرى آش أن إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المؤسسة. ولذلك فهو يعزو نجاح إدارة المعرفة في بعض المؤسسات إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤيا استراتيجية لها، أما في الشركات التي فشلت فيها إدارة المعرفة فالسبب يعود إلى اعتبارها كإدارة للمعلومات وتركيزها على التكنولوجيا بشكل أكثر من العاملين وإبداعهم مما يؤدي إلى انعدام ثقتهم ومقاومتهم لتغيير الثقافة المؤسسية **Corporate Culture** اللازمة لإنجاحها، ولذا فقد اقترح آش ضرورة قيام الإدارة بتوفير البيئة المؤسسية المناسبة للمعرفة لإنجاحها. ويرى دافنبورت وبرونزك أن المؤسسات الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل^(٢٣).

ويمكن **توظيف نظرية** راس المال البشري في إطار موضوع الدراسة، فالاستثمار في الرأسمال الفكري يهدف إلى الحصول على مداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر). إن الكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (يتم استعمالها في أية مؤسسة) أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص أي مجموع القدرات

التي يتم تثمينها في المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد فقط والعائد المترتب عن ذلك يكون في شكلين؛ إما في شكل زيادة في الأجر، بالنسبة للفرد أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة^(٢٤).

الدراسات السابقة:

١. الدراسات العربية:

هدفت دراسة (السيد، ٢٠٢١)^(٢٥) إلى التعرف على دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة للتعرف على أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة، ومدى ممارستهم لهذا الدور من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى اختلاف تلك الآراء باختلاف بعض المتغيرات. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة أهمية دور رئيس القسم الأكاديمي في استثمار رأس المال الفكري جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في استثمار رأس المال الفكري باختلاف متغير النوع والجامعة والكلية والوظيفة الأكاديمية، وأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية لدورهم في استثمار رأس المال الفكري جاءت بدرجة ضعيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية لدورهم في استثمار رأس المال الفكري باختلاف متغير النوع، والكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجامعة، والوظيفة الأكاديمية.

وتهدف دراسة (جاد، ٢٠٢١)^(٢٦) إلى الإشارة إلى دور استثمار رأس المال الفكري بوصفه مدخلا لنمو الموارد البشرية وتتميتها لتحقيق التنمية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال وضع تصور مقترح للأهداف القصوى من خلال استثمار رأس المال الفكري بوصفه مدخلا للتنمية الموارد البشرية لتحقيق

النمو المستدام، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستخدمه استمارة الاستقصاء مطبقة على (٢٨٠) مفردة، وتوصلت الباحثة الي عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة بين استثمار رأس المال الفكري وكفاءة الأداء في العنصر البشري لتحقيق التنمية المستدامة وهو ما يشير إلى أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال استثمار رأس المال الفكري والتنمية المستدامة، ومن أهم التوصيات حث المنظمات على تطبيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث إن استثمار رأس المال الفكري بوصفه مدخلا للتنمية له أهميته لكونه يمثل النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد وتدعيمها وتدفعها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

وهدفنا دراسة (عبدالحميد، ٢٠٢١)^(٢٧) إلى وضع تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن استثمار رأس المال الفكري يتطلب المسؤولية المشتركة بين القطاع الحكومي، ومؤسسات المجتمع المدني، وأن نشر المعرفة في الأوساط التعليمية يلعب دورا مهما في تنمية رأس المال الفكري، وقدمنا الدراسة تصورا مقترحا لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية وفقا لعدد من المحاور الأساسية المرتبطة بمكونات رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقتي.

بينما هدفت دراسة (الجابري، خالد محمد، ٢٠١٩)^(٢٨) إلى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت من خلال قياس أثر الاستثمار في الأصول البشرية، الأصول الفكرية توافر الدعم المالي، وتحديد الاحتياجات التدريبية للاستثمار في رأس المال الفكري، وقد تم تصميم استمارة استبانة وزعت على الفئة القيادية في كليات

الجامعة والمتمثلة في عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية البالغ عددهم (١٠٨) أفراد، ووفقاً لجدول تحديد العينات للمجتمعات المحددة تم اختيار العينة المكونة من (٨٦) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال الفكري في أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت، ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للاستثمار في الأصول البشرية في أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت، كما بينت الدراسة وجود أثر عكسي للاستثمار في الأصول الفكرية في أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت، كما أوضحت أيضاً وجود أثر عكسي لتوافر الدعم المالي في أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت، ووجود أثر طردي لتحديد الاحتياجات التدريبية في أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت.

أما دراسة (الصادق، فوزي عبد الكريم، ٢٠١٨)^(٢٩) فقد هدفت للتعرف على أثر رأس المال الفكري على الثقافة التنظيمية ببعض الجامعات الليبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل العلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية باستخدام أدوات الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة (الجبل الغربي، طرابلس، الزاوية، الزيتونة، المرقب) حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة وشملت كلا من المستويات الوظيفية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، محاضر مساعد)، وطبقت الدراسة على عينة عددها (٣١٩)، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، ضعف استراتيجية إدارة الجامعة على مبدأ الوفاء بالمسؤولية داخلها وخارجها، ضعف إدارة الجامعة في تبني السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بكفاءة وفاعلية، تمتلك الجامعة طاقماً من الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على التعامل بكفاءة وفاعلية داخل ادارات واقسام الجامعة، قصور بإدارة الجامعة على تمكين العاملين وتفويضهم في الكثير من السلطات.

وهدفت دراسة (القبي، أمهني ٢٠١٨)^(٣٠) بشكل أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن واقع رأس المال الفكري المتمثلة بأبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي)، ودوره في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتوصيف نوع وقوة تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان طبقت على ١٥٣ مبحوث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقاتي في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت.

في حين هدفت دراسة (عبود، وجابر ٢٠١٣)^(٣١) إلى تقييم جودة اداء التدريس لدى اعضاء هيئة التدريس، وبلغت عينة البحث ٦٢ تدريسياً من مجتمع بلغ ٢٢٥ تدريسياً لكلية الهندسة، حدد البحث قدرات التدريس الجامعي في مجالين هما التخطيط للتدريس وتنفيذ التدريس، وتبنت الدراسة الحالية المنهاج العام، تم تنظيم استمارة استبيان في تقييم جودة اداء التدريس الجامعي لدى أساتذة الكلية، وقد أظهرت النتائج أن نسب التقديرات التقييمية لإجمالي جوانب قدرات التدريس الجامعي وللجانبيين (الأول- قدرات التخطيط للتدريس) و(الثاني- قدرات تنفيذ التدريس) لم تصل إلى مستوى الجودة، حيث بلغت النسبة المئوية لأجمالي جوانب قدرات التدريس الجامعي لدى تدريسي كلية الهندسة جامعة بابل ٦١.٩%، فيما كانت نسب التقديرات التقييمية للجانب الأول (قدرات التخطيط للتدريس) ٦٩.٨%، وللجانب الثاني (قدرات تنفيذ التدريس) ٥٥.٦%.

٢. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Vincenzi, Garau & Guaglianone, 2018)^(٣٢) إلى التعرف على تأثير عمليات ضمان الجودة على عمليات التدريس والتعلم من وجهة

نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين: الطلبة والمعلمون والسلطات الأكاديمية. وأجريت الدراسة في ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في الأرجنتين حددت أنها أدخلت بعض التغييرات التي تركز على الجودة في عملية التعليم. ومن أهم النتائج: أنه تم ملاحظة درجة عالية من تمكين السلطات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة التعليم، واهتمام أكبر بتنوع أساليب التدريس، ومع ذلك، تم التوصل إلى أنه مازال من المبكر التأكد من التأثير المباشر لهذه التحولات على نتائج التعلم.

وهدف دراسة (Secundo, Giustina, et al, 2017)^(٣٣) إلى استكشاف كيفية تطبيق أداة التقييم الذاتي للحصول على فهم أفضل للعلاقة بين مستوى استخدام رأس المال الفكري وزيادة كفاءة مكاتب نقل التكنولوجيا للجامعة، وتم استخدام أداة التقييم الذاتي كمنهجية تقيس كفاءة مكاتب نقل التكنولوجيا للجامعة من خلال مؤشرات غير ملموسة، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وأشارت النتائج إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري سيؤدي إلى زيادة كفاءة نقل التكنولوجيا إلى الجامعات والتي بدورها ستسهم في تحسين القدرة التنافسية، حيث يمكن تعبئة رأس المال الفكري من خلال توفير التدريب لرأس المال البشري من أجل اكتساب المعرفة والمهارة والخبرة وبالتالي الاعتماد عليهم في تحسين كفاءة نقل التكنولوجيا، وأيضا من خلال إصلاح البنية التحتية للبحث وعمليات البحث والتعليم والإجراءات والاهتمام بالثقافة التنظيمية ومبادئ الحوكمة فيما يخص تعبئة رأس المال الهيكلي؛ وتعزيز الشراكات مع قطاع الأعمال والحكومات الإقليمية والمنظمات غير الربحية التي ستسهم في نقل التكنولوجيا إلى الجامعات.

أما دراسة (Barbosa, Soraia, et al, 2016)^(٣٤) فقد هدفت إلى تحسين الفهم حول قياس وإدارة رأس المال الفكري في بيئة محددة كمؤسسات التعليم العالي، واستكشاف الأهمية النسبية لمساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الأداء المدرك لمؤسسات التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث

أجريت ٤٠ مقابلة شبه منظمة مع الأساتذة والموظفين والطلاب، وأشارت النتائج إلى أن رأس المال البشري هو أهم بعد لرأس المال الفكري الذي يقود مؤسسة التعليم العالي للنجاح ويؤثر على أدائها، وأن سمعة الكلية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية المهنية وعدد المقالات المنشورة وعدد الكتب والمؤتمرات والرسائل والأطروحات هي المؤشرات الهامة من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

بينما هدفت دراسة (Todericiu, R., & Şerban, 2015)^(٣٥) أجرى دراسة نظرية بعنوان "رأس المال الفكري وعلاقته بالجامعات" وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر وعلى وجه الخصوص أهمية ذلك في مؤسسات التعليم مثل الجامعات، حيث أشار إلى أن رأس المال الفكري لأي مؤسسة هو مجموع رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وأن هذه الأصول تشكل مصدرا للميزة التنافسية المتميزة، وتميز أداء المؤسسة الواحدة عن الأخرى. وتستمر بعض المؤسسات في مواصلة الاعتماد على الموارد التقليدية لخلق الثروة ولكن ينبغي أن تهتم بالاعتماد على عوامل رأس المال الفكري.

وهدف دراسة (Shehzad, Umer, et al, 2014)^(٣٦) إلى التعرف إلى طبيعة الدور والعلاقة الرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة: (البشري والهيكلية والعلاقاتية) وتأثيره في أداء العمل وفعاليته في الجامعات الباكستانية، وقد تم اختيار قطاع التعليم العالي في هذه الدراسة لدوره الهام في تطوير المعرفة ونموها بأشكالها كافة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة بغرض جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية من الجامعات الباكستانية، بلغ قوامها ٨٠٠ موظف، وعكست نتائج الدراسة أن جميع مكونات رأس المال الفكري ذات ارتباط وعلاقة مباشرة بأداء نظام العمل وفعاليته في الجامعات محل الدراسة،

وأن أكثر هذه المكونات تأثيراً على مستوى الأداء والفعالية يعود لرأس المال البشري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة هناك اهتمام من جانب الدراسات بدراسة استثمار رأس المال الفكري من زوايا مختلفة فالبعض تناول واقعها والبعض استعرض التحديات التي تواجه الجامعات والبعض بحث في دورها في تحقيق أهدافها، وتوصلت هذه الدراسات إلى العديد من النتائج المهمة والتي تفيد الجامعة كمؤسسة علمية مسئولة عن الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة، إلا أن بعض الدراسات لم تتناول دور الجامعة في استثمار رأس المال الفكري لتحسين الاداء الجامعي بمعايير ادارة الجودة الشاملة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تركز على دور الجامعة في كيفية إدارة رأس المال الفكري، وكذلك دورها في تحسين الاداء الجامعي من خلال تطوير منظومة العملية التعليمية والبحث العلمي، وأخيراً دورها في بناء الفرد معرفياً، ولذلك من أجل النهوض بالجامعة وتحقيق التقدم والنهوض بالمجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة بمختلف مجالاتها، لتلبية احتياجات سوق العمل من خريجين على أعلى مستوى وكفاءة مهنية وخبرة علمية.

المحور الأول: رأس المال الفكري: الخصائص والأهمية:

١- خصائص رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية، وخصائص خاصة بالمهنة، وخصائص شخصية تميز الأفراد داخل المنظمات، وهي كالآتي:
أ) خصائص تنظيمية: وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد

على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة.

(ب) **خصائص مهنية:** وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي، والتدريب الإثرائى.

(ج) **خصائص شخصية:** وترتبط بالعنصر البشرى وبنائه الذاتى، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، والحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، القدرة على التخمين وحسن البصيرة، والاستقلالية في الفكر والعمل، والمثابرة في العمل، والثقة العالية بالنفس^(٣٧).

(د) **الخصائص الإبداعية:** إن أفضل المؤسسات هي تلك التي يكون لها القدرة على الإبداع، وأفضل القيادات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وتنمية هذه المؤسسات، وفي ظل اختلاف العديد حول وضع تعريف للإبداع، فإنه بصورة مجملة يمكن أن نقول: أنه ابتكار أسلوب أو وسيلة جديدة للوصول لحل شيء أو إدارته، وهذا جزء كبير من رأس المال الفكري حيث يعتمد على كل ما هو مبدع ومبتكر، وفي إطار ذلك تأتي براءات الاختراع جزء من تقييمه.

وأصبحت الكفاءات الإبداعية، والمواهب الخلاقة في المؤسسات من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم لأن تسارع طفرات التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم تدفع المؤسسات إلى تقييم نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول، والركائز التي يجب استثمارها حيث يأتي تميز المؤسسات

من إبداع الموظفين ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات المبدعة والخلاقة هي التي تتمتع بميزات تنافسية فعلية وذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثروتها المتميزة والمتجددة^(٣٨).

٢- أهمية رأس المال الفكري:

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية، أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصولها، يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً من عوامل أخرى يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر رأس المال الفكري. وبالتحليل البسيط لرأس المال الفكري نجده متمثل في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من المدراء والقادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات مبالغ طائلة، فيكمن التحدي في تحفيز وجذب واستقطاب والمحافظة على رأس المال الفكري^(٣٩).

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول والأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين، وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث

والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المدبرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها، إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة^(٤٠).

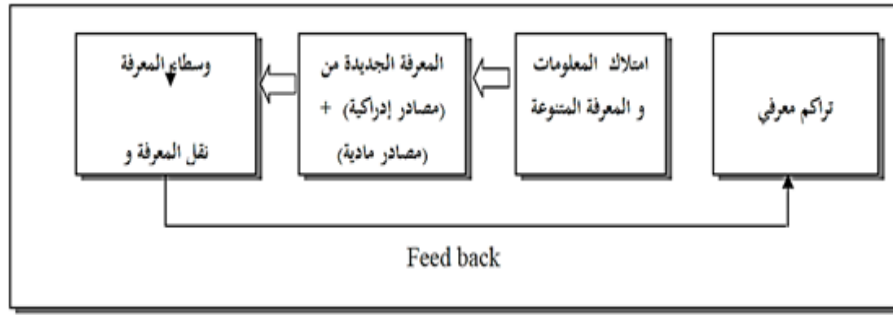
إن رأس المال الفكري لا يمكن رؤيته أو الإمساك به أو تقسيمه، ويعد السبب الرئيسي لتناول هذا المفهوم وتزايد أهميته هو ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة والذي دفع المنظمات إلى الاهتمام به، وتغيير معارفها واستراتيجياتها من إدارة الموجودات الملموسة إلى إدارة الاستثمارات غير الملموسة من خلال امتلاكها للموجودات الفكرية لضمان البقاء والاستمرار وتعزيز قيمة المنظمة، وترجع أهمية رأس المال الفكري للمنافع التالية:

- العائد المتوقع من الاستثمار في رأس المال الفكري.
- تحديد قيمة عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول.
- تحقيق رقابة على عناصر رأس المال الفكري لغرض إعداد التقارير المالية.
- مساعدة الإدارة على الرقابة وتقويم أداء عناصر رأس المال المعرفي.
- المساعدة على دعم المزايا التنافسية للمنظمة.
- المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد والتشابك في التعاون بين المنظمات فيما يتعلق بتبادل الخبرات^(٤١).

المحور الثاني: مكونات رأس المال الفكري:

يتم تكوين رأس المال الفكري (المعرفي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة والذين يمثلون طريقا ممهدا لتدفق المعرفة ثم أخيرا يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الاتصال كوسطاء معرفة.

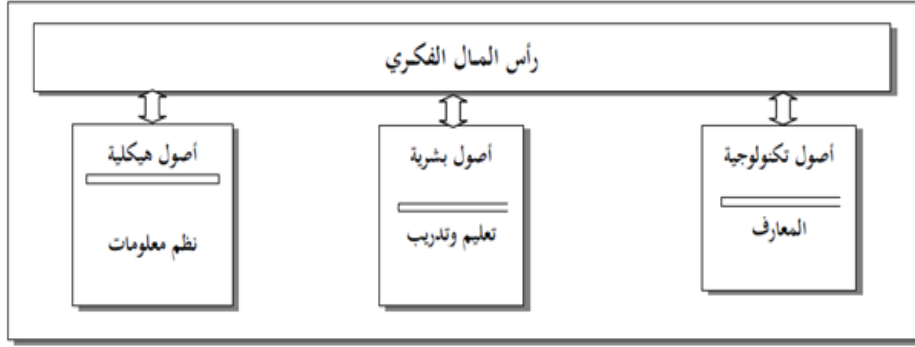
مراحل تكوين رأس المال الفكري



ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:

- يعتبر التراكم المعرفي مصدرا أساسيا لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدر الهام وابتكار يكون له الأهمية في حاضر المنظمة ومستقبلها^(٤٢).
- تعتبر القدرات الذهنية والبدنية والمهارات والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري.
- أصبحت منظمات الأعمال بمثابة مراكز بحوث على أساس المعرفة.
- نجاح المنظمات مرهون حاليا بما تمتلكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة^(٤٣)، وبالتالي يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري الذي تمتلكه منظمات الأعمال في الشكل التالي^(٤٤):

مكونات رأس المال الفكري



وتعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهمته، ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري من خلال المعادلة التالية^(٤٥):

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

وعليه فإن رأس المال الفكري يتكون من المكونات الثلاث التالية:

رأس المال البشري: والذي يقصد به العاملين وما يملكونه من معارف في أمور التنظيم والقواعد والاجراءات التنظيمية والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة، ويعبر عنه دائما بالخبرة والمهارات والمعرفة والابتكار والابداع التي يمتلكها الموظفين واصحاب القرار والمستخدمون بالمنظمة. ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات اشكالية من حيث عملية القياس للمختصين بالمحاسبة، وعليه يمكن القول بان الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري تتمثل بحجم المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفين واصحاب القرار في المنظمة، وان جوهر رأس المال البشري هو نكاه العاملين بصورة مطلقة، وقدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلوة لعملائها والابتكار والتجديد والتحسين^(٤٦).

راس المال الهيكلي او التنظيمي: وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها^(٤٧)،

ويتضمن الموجودات المادية التقليدية مثل: المباني، الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، الاختراعات، العمليات الروتينية لأداء العمل، العلامة التجارية، وينقسم رأس المال الهيكلي بدوره إلى ثلاثة أقسام:

• **رأس المال التنظيمي: Organization Capital** وهي المعرفة الموجودة في المنظمة والأنظمة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقدرتها.

• **رأس مال العملية: Process Capital** وتشمل التقنيات والإجراءات والبرامج، التي تنفذ وتعزز تقديم الخدمات والمنتجات.

• **رأس مال الإبداع: Innovation Capital** وتتضمن كل من: الملكية الفكرية: وهي التي تخضع للحقوق التجارية مثل حق النسخ، العلامة التجارية، أما الجزء الثاني فهو: أصول المعرفة الغير ملموسة الأخرى^(٤٨).

رأس المال الزبائن أو العملاء: هو العلاقة مع الناس (الزبائن) الذي تتعامل معهم الشركة وقد اسماهم البعض برأسمال العلاقات كما يتضمن ما يحققه من قيمة للشركة والتي تكون مصدرها نوعية الخدمات

المجهزون او قناعة العملاء ويسهم في خلق قيمة مضافة للشركة، ويعبر هذا النوع عن رضى العملاء وولائهم للمؤسسة، ويعتمد هذا على راس المال وعلى نوعية وشكل الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء (الزبائن).

والخلاصة يمكننا القول أن التفاعل والترابط بين مكونات رأس المال الفكري، راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني أصبحت موردا مهما في معظم المنظمات المعاصرة، كما أصبحت المنافسة بين المنظمات تعتمد بشكل كبير على تنمية وتطوير راس المال الفكري لتحقيق مزايا تنافسية. إن المنظمات التي تملك راس المال الفكري قادرة على القيام بعدد من الأنشطة المختلفة وخاصة

في مجال الموارد البشرية وبضمنها إدارة أداء العمال الذين يعملون في المنظمات^(٤٩).

المحور الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الاداء الجامعي:

تشهد الجامعات في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة تحولات كبيرة في سياساتها وأنظمتها واستراتيجياتها بفعل حالة التنافس وبتأثير مباشر من الثورة المعرفية والتكنولوجية، بالإضافة إلى أن معايير الجودة قد ارتقت إلى المستويات العالمية، وبفعل ذلك أصبح على الجامعات أن تجتهد في تحسين قدراتها وتنميتها في مجالات الإبداع والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية، وتطوير خدماتها على جميع المستويات، ولتحقيق ذلك وجب التوجه نحو إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الجامعات، وعليه فقد أصبح رأس المال الفكري عاملاً مهماً ذا تأثير كبير على مستويات نجاح الجامعات.

وبما أن الجامعة تعد بيئة خصبة لتكوين رأس المال الفكري وتنشيطه، فإنه يقع عليها مسؤولية التنمية الشاملة للمجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام بما يمتلكه العاملون في هذه الجامعات من معارف وقدرات علمية وعملية، عوضاً عن الأجواء التي تهيئها هذه الجامعات، والتي تدعم الجوانب العلمية والفكرية والإبداع والابتكار والتميز، وإظهار أهمية التركيز في رفع كفاءة الكادر البشري المؤهل للعمل وتنميته قدراته من أجل ضمان وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحقيقها^(٥٠).

وتعد الجامعات هي الحاضنة الأولى لتنمية واستثمار رأس المال الفكري، والمستثمر الأول في المعرفة لما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية وبشرية وبنية معرفية قوية، حيث تمتلك كفاءات بشرية في مختلف التخصصات العلمية ومراكز بحثية مجهزة، ونظم معلومات تقنية، ومن ثم فإن على الجامعات الاهتمام بالاستثمار خصوصاً استثمار رأس المال الفكري من خلال تبني أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية واستقطاب المتميزين والمبدعين وتشجيعهم واستثمار قدراتهم

الإبداعية. وقد كانت مؤشرات الأداء قديماً تركز على الجانب المادي في التقييم، ولكن أصبحت حالياً تركز على الجانب البشري بما يتضمنه من مؤشرات المعرفة والتميز والإبداع، لذا يجب على المؤسسات التعليمية المحافظة على المعرفة وكيفية إدارتها واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل إيجاد القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك ارتباط وثيق بين رأس المال الفكري وبين اقتصاد المعرفة لأن رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها قدرة على تطوير المؤسسات، كما أنه رأس المال الحقيقي للمؤسسة، ومن أكثر القيم في القرن الحادي والعشرين لأنه يعد قيمة علمية قادرة على إدخال التعديلات والتطوير الجوهرية في كل شيء في أعمال المؤسسة، إضافة إلى الابتكارات المتلاحقة^(٥١).

وهناك العديد من الأبعاد التي أبرزت أهمية العناية بالاستثمار في رأس المال الفكري تتمثل في الآتي: البعد الثقافي، وظهرت من خلال تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية، ودورها الواضح في التنمية الحضارية للمجتمع، وتأثيرها في زيادة معرفة الفرد وتمسكه بعقائده الدينية وتراثه وثقافته ولغته وآدابه، وزيادة وعيه لما يدور حوله.

البعد الاقتصادي: ويتأتى ذلك من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات؛ حيث تكون لديه فرصة أكبر لإنتاج بما يضيف قيمة مضافة تسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية.

البعد الاجتماعي: التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الانماط والقيم السلوكية المتوازنة، ويجعله قادراً على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ وتعزيز الروابط الأسرية، إضافة لتأثيره الواضح بتحقيق الإنسان لذاته.

البعد العلمي: إن التعليم يوفر الكوادر العلمية المؤهلة القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقولات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التكنولوجي في شتى مجالات الحياة، وتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

البعد الأمني: يؤدي الاهتمام بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة، وتتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي، مما يساهم في استقرار الفرد والمجتمع، ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار^(٥٢).

وتتجسد أهمية الاستثمار في الموارد المعرفية في الجوانب التالية:

- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في أصولها غير الملموسة بنسب عالية يكون أداءها أحسن بكثير من تلك التي تستثمر في أصولها غير الملموسة بنسب مقبولة.
- يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث أن الاستثمار في الموارد المعرفية يعمل على تحرير الأفراد من العمل الروتيني، وذلك لما يوفره من خبرات ومهارات تعمل على تحسين أداء المنظمة^(٥٣).
- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة.
- يلعب الاستثمار المعرفي دورا مهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية، وذلك لما يوفره من تكنولوجيات حديثة فضلا عن تحقيق عائدات إضافية.

• يعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، حيث أن المنظمات الناجحة تملك في الغالب عنصرا أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها وذلك باعتبار أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعد من أهم هذه المقومات^(٥٤).

وتحقق عملية تنمية واستثمار رأس المال الفكري للجامعة عدد من الأهداف

كما يلي:

- تعد تنمية رأس المال الفكري عملية ضرورية، بل وحتمية، للتقييم الجيد وله إدارته، فالشيء الذي لا يمكن تنميته لا يمكن تقييمه وإدارته أو تطويره، وبالتالي تساهم عملية التنمية في التقييم الفعال لرأس المال الفكري المتاح لدى الجامعة، وعظيم الاستفادة منه وتنمية الذاكرة التنظيمية التربوية.
- التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها الجامعة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية، وأيضا في مجال اكتساب والحفاظ على العملاء للحفاظ على التميز التنافسي لأجل طويل.
- يساهم تنمية رأس المال الفكري في بناء وتشديد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة، فضلا عن تنمية وإدارة المعرفة والقدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.
- تمكين العاملين ذوي المعرفة والتحول بعيدا عن أنماط التنظيمات المركزية إلى المزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة.
- يساهم رأس المال الفكري في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية

- وتحتوي على الثقافة المناسبة التي تمكن الموظفين من تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بما يخدم أهداف الجامعة
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
 - تنمية الشعور بالرضاء والولاء للجامعة، من خلال إشباع العديد من الاحتياجات، منها: المشاركة، التقدم، النمو الوظيفي، وتحسين بيئة التعلم والعمل.
 - خفض معدلات الشكاوى، وإقامة علاقات جديدة بين جمهور المستفيدين كالباحثين، الطلاب، الاساتذة... الخ، وبين الجامعة^(٥٥).
- وقد أكد براون **Brown** على أهمية تنمية واستثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفذة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تحنيها أي جامعة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:
- أن رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات، وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة حيث هو المعرفة ولكن ليست كل معرفة، بل هي المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها لصالح هذه المؤسسة.
 - أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات التعليمية فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية، والتدريب مضمونة استراتيجية يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
 - دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية التي يكتشفها، ويستثمرها، ويحافظ عليها.
- أن القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فتنمية رأس المال الفكري وتلبية متطلباته يعد محددة أساسية لأداء ونجاح المؤسسات، مما يتطلب منها العمل على تحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات، والمعرفة^(٥٦).
- وفي ضوء تصنيف مكونات رأس المال الفكري يمكن وضع التعليم الجامعي في سياق رأس ماله الفكري، وسعيه نحو تنميته واستثماره على النحو التالي:
- رأس المال البشري:** حيث تهتم الجامعات بصفة عامة بسعيها نحو إعداد الشباب من البنين والبنات لمواجهة متطلبات سوق العمل، فالجامعة تلبية احتياجات العاملين في مختلف مناحي الحياة، كما تسعى جاهدة للتأكيد على أن التدريب الذي تقدمه ينصب على المنافسة ومساعدة العاملين على اكتساب المعرفة الضرورية والمهارات اللازمة الأداء أعمالهم بالمستوى والمعايير المطلوبة بأقل مجهود وأقل كلفة وأقصر وقت، ولكي تحقق الجامعة كامل أهدافها في هذا الشأن تضع أهمية كبيرة على البحوث وتشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في إجراء بحوث نوعية في تخصصاتهم.

رأس المال الهيكلي: تتكون الجامعة من مجموعة من الكليات ويتضمن النظام الأساسي لدعم البنية التحتية للتدريس، والأنشطة البحثية بها تسهيلات مثل المكتبة، وتكنولوجيا المعلومات، والمعامل.

رأس مال العلاقات: حيث أنه من المفترض أن تضع الجامعة مصادرها تحت تصرف أصحاب المصلحة الخارجيين المشاركين في مبادرات التنمية المختلفة والقادرين على الاستفادة من الخبرات الموجودة بها. وتعتمد هذه العملية على مبدأ أن التدريس الجامعي يجب أن يضم التفاعل الديناميكي بين قاعات المحاضرات والمعامل والمجتمع، كما يتضمن رأس مال العلاقات علاقة الجامعة الخارجية والثقة المتبادلة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى، ومعايير السلوك^(٥٧).

المحور الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري ومعايير الجودة الشاملة:

تعتبر التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى ازدهارها. إذ تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، وعليه فهذه التصنيفات تعكس جانباً كبيراً من جودة التعليم العالي، وعليه تسعى الجامعات العربية بصفة عامة كغيرها من الجامعات عن إيجاد الترتيب اللائق بها في التصنيفات العالمية للجامعات، لذا أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق بين هذه التصنيفات هدفاً أساسياً لكل جامعة، ولم تكن الجامعات المصرية بمنأى عن هذا، لكنها تسعى إلى معرفة تصنيفها ضمن الجامعات العالمية، من خلال تجميع وتحليل الانتاج الفكري الخاص بها والمنشور عالمياً من أجل حجز مرتبة متقدمة في جهود الاحصاء العالمي للنشاط البحث العلمي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية حيث تقف الكثير من المعوقات حائلاً دون تقدم البحث العلمي^(٥٨).

ويعتمد مجال الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على نظام متكاملًا للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف على أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرقًا للأجيال القادمة. ومن أهم مداخل تقويم الأداء الجامعي مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد ومجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتجات التعليمية مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة. ولا على وظيفة دون أخرى وإنما تشكل كل العناصر المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية.

والاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصًا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها. ولكن ما ينبغي الاستفادة منه من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير الأساليب الإدارية التعليمية تحقيقًا لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول لكافة الجهود التعليمية. وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجالات التعليم. وإطلاق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل النتائج^(٥٩).

وتظهر العلاقة بين رأس المال الفكري ومعايير الجودة الشاملة من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الجودة الشاملة (TQM)، تهدف إلى إحداثها تغيير فكريا وسلوكيا في المؤسسة، والذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة.

وتتجسد أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكرية في قدرة هذا الأخير على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة مما يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، فضلا عن تخفيف تكاليف التكوين اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة^(٦٠). والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين رأس المال الفكري علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه، وكذا مبادئ هذه الإدارة، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وكذا مبادئ هذه الإدارة، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفء للمعارف والمهارات، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي، مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلي فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وإدارة المعلومات توفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وكذا تصميم ونمذجة العمليات، وقيمة رأس المال الزبوني تزداد بتوفير البرامج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات وإرضاء العميل^(٦١).

وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الأداء الجامعي

المتميز، ومن أهمها ما يلي:

تحسين الجودة: يقصد هنا بالجودة بأنها مختلف التحسينات المستمرة التي تجربها الجامعة بهدف تحقيق رضا وطموحات الطلبة والأساتذة، ولا تتحقق الجودة إلا من خلال إشراك جميع أعضاء الهيئة الجامعية في عملية التطوير وتوفير

البيئة المناسبة وتفادي الهدر في الوقت والاستغناء عن الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة.

الأبحاث العلمية: يقصد بها مجموع الإسهامات الفكرية في المنشورات والمجلات العلمية من قبل الأساتذة والطلبة الباحثين، ويعتبر البحث العلمي وسيلة عصرية لها قواعدها وأسسها ومتطلباتها المادية أو البشرية ينبغي توفرها من أجل أن يحقق نتائج عملية، وتسهم في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تشخيص مشاكله ووضع الحلول الملائمة لها.

خدمة المجتمع: يقصد هنا بخدمة المجتمع هو إمكانية الجامعة في حل المشاكل وتقديم الاقتراحات والتوصيات للمنظمات الاقتصادية والمنظمات الحكومية والمجتمع المدني، إضافة إلى إسهامها في تقديم براءة الاختراع ونقل التكنولوجيا إلى الصناعة وتنظيم المؤتمرات والملتقيات، فالجامعة الناجحة هي التي تهتم بقضايا المجتمع وحاجات أفرادها^(٦٢).

جودة التدريس: إن قياس جودة التدريس الجامعي لدى أساتذة الجامعات يعني أساساً قياس درجة الامتياز أو مطابقة السلوك التدريسي للأستاذ الجامعي للمواصفات الجيدة، أو مطابقة الممارسات والوظائف التي تم إنجازها مع المعايير السليمة المتعارف عليها، أو قياس درجة الإتقان.

وفيما يتعلق بجودة التدريس الجامعي لدى أساتذة الجامعات، فإنها تشمل: معايير اختيارهم، قدرات التدريس الجامعي، توفير احتياجات التطوير المهني، إمدادهم بكل ما هو جديد في طرق التدريس والتقويم. وبهذا المعنى يقوم قياس جودة قدرات التدريس الجامعي استناداً إلى مجموعة من المعايير المتعلقة بالقدرات والخصائص المهنية والشخصية التي ينبغي أن تتوفر في الأستاذ الجامعي الجيد^(٦٣).

المحور الخامس: معوقات رأس المال الفكري ومتطلباته:

توجد العديد من المعوقات والتي تقف عائقاً أمام إدارة وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية عموماً في الجامعات خصوصاً، ويمكن تحديدها في معوقات تنظيمية ومعوقات مادية ومعوقات بشرية وهي كما يلي:

١- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في ضعف قدرة الجامعات المصرية على استغلال رأس مالها الفكري في ملاحقة متطلبات سوق العمل، وعدم الاستفادة منه في تطوير مخرجات الجامعات، ومن ثم يتدنى وضع الجامعات المصرية وسط الجامعات الإقليمية والعالمية وبذلك لا تستطيع تحقيق التفوق الاستراتيجي مستقبلاً^(٦٤)، وتمثل المعوقات التنظيمية العقبات والمشكلات التي تواجه إدارة وتنمية رأس المال الفكري فيما تتضمنه من لوائح وتشريعات وهياكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات العمل؛ ومن أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

- قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- قلة برامج التنمية المهنية التي تناسب احتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة.
- قلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مديري المؤسسات التعليمية والعاملين بها.
- قلة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية.
- غياب التوصيف لأدوار ومسؤوليات العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية لممارسة القيادة^(٦٥).

- ٢- **المعوقات المادية:** وتتمثل في الصعوبات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري والمرتبطة بالموارد المالية، وجودة التجهيزات والمباني وشبكات الاتصال، وقواعد المعلومات والبيانات؛ **ومن أبرزها ما يلي:**
- ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.
 - نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل.
 - قلة المخصصات المالية لدعم أنشطة التعلم والتدريب لمنسوبي المؤسسات التعليمية.
 - قصور شبكة الاتصالات بالمؤسسات التعليمية في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين.
 - قلة توفر أنظمة إلكترونية لبناء بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات التعليمية.
 - ضعف ملاءمة بعض المباني بالمؤسسات التعليمية لمتطلبات وأنشطة عمليات التعلم والتعليم.
 - ضعف البنية التحتية من تجهيزات ومعامل بالمؤسسات التعليمية^(٦٦).
- ٣- **المعوقات البشرية:** إن المصدر الحقيقي لرأس المال الفكري هو المورد البشري، وهو أحد المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم؛ **ومن أبرز المعوقات في هذا المجال ما يلي:**
- عزوف العاملين بالمؤسسات التعليمية عن المشاركة في التنمية المهنية الداخلية وخارجية.
 - ضعف امتلاك العاملين بالمؤسسات التعليمية المهارات البحث العلمي لمواجهة المشكلات التربوية.

- تدني مستوى وعي العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية تبادل الخبرات والمعارف.
 - قلة مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية عن طرح ممارساتهم المهنية للمناقشة والتأمل مع زملائهم.
 - ضعف قدرة العاملين بالمؤسسات التعليمية على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات المهنية.
 - ضعف قدرة مديري المؤسسات التعليمية على تشخيص الفجوة المعرفية لدى العاملين.
 - غياب فرص العصف الذهني واستمطار الأفكار بين العاملين بالمؤسسات التعليمية.
 - قصور مهارات العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد بالمؤسسات التعليمية^(٦٧).
- هذا ويتطلب استثمار رأس المال الفكري في الجامعات توفر عدد من المتطلبات أهمها المتطلبات الإدارية وتتضمن ما يلي:
- الوعي بأهمية استثمار رأس المال الفكري من قبل القيادات الجامعية، لأن تبني هذه الفكرة كمدخل لتطوير الأداء الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية تتطلب اتخاذ عدة قرارات استراتيجية من قبل إدارة الجامعة لدعم وتشجيع هذا الجانب.
 - توفير نظم إدارية قائمة على تشجيع الأفكار المتميزة والحفاظ على العاملين.
 - تأسيس لجنة أو مجلس أعلى لاقتصاد المعرفة وتحديد اختصاصاته فيما يتعلق بوضع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية والرؤى المستقبلية.

- تطوير رؤية ورسالة الجامعات بحيث تؤكد في صياغتها على أهمية استثمار رأس المال الفكري والتحول نحو اقتصاد المعرفة.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات المستقبلية المرتبطة باستثمار رأس المال الفكري والتحول نحو اقتصاد المعرفة.
- استقطاب أفضل الكفاءات والعناصر البشرية وتطوير نظم وسياسات الاختيار والتعيين والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية ووجود نظام فعال لاختيار العاملين الجدد.
- تأكيد المسؤولية المشتركة في استثمار رأس المال البشري وبناء اقتصاد المعرفة بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني، والمشاركة الفاعلة في بناء منظومة رأس المال الفكري.
- التأكيد على الدور الحكومي في توفير الإطار التنظيمي والتشريعي وتوفير الاعتماد المالي للإنفاق على المراكز البحثية.
- إعلان الجامعة لمجموعة من المبادئ التي تنمي المهارات الإبداعية والفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في مختلف إدارات الجامعة^(٦٨).

المحور السادس: استراتيجية إدارة رأس المال الفكري:

إن الواقع العالمي المعاصر يشير إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في المجتمعات الإنسانية المتقدمة، ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي تنمية حقيقية لرأس المال الفكري بها، على أسس علمية مخطط لها، عليها أن تتبنى استراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب، تركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية، وتوظف التقنيات الحديثة بطريقة فاعلة، للوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته^(٦٩).

وقد وضع توماس في كتابه «ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين» الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري والتي تتكون من أربع خطوات وهي:

الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك عن طريق التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة، تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساو للمعرفة، والتوصل إلى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه. ومحاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.

الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات والقيام بتحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية والتعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء.

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي تزيد من المعرفة للمؤسسة وأعمالها، وضع الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية، والبحث في إمكانية تحسين نتائج المؤسسة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي أو العكس^(٧٠).

الخطوة الرابعة: تحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وتتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول الفكرية والمعرفية للعاملين في المؤسسة، وذلك من خلال معرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تخطط لزيادة إنتاجية العاملين المعرفيين؟ وللإجابة على هذا التساؤل، يجب البحث عن مقاييس جديدة وغير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانقزال مركز النقل والاهتمام بعمال المعرفة، حيث أن إنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين وهما:

- أن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بالطرق السابقة نفسها التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل التقليدي.
- أن العاملين الأكثر معرفة وخبرة بعملهم هم أكثر قدرة عن زيادة الإنتاجية المعرفية في المؤسسة^(٧١).



ويحددان **ستهل وبوتفور Stahl and Bounfour** ست خطوات لإدارة رأس المال الفكري:

الخطوة الأولى: تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة.

الخطوة الثانية: تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث أقسام، قسم لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وقسم لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً وفقاً لخططها، وقسم لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً.

الخطوة الثالثة: في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين صياغة استراتيجية لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضع خطة عمل تشغيلية.

الخطوة الرابعة: تقييم وقياس رأس المال الفكري^(٧٢).

الخطوة الخامسة: إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتحديات.

الخطوة السادسة: استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، تستطيع المؤسسة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية في البيئة المحيطة^(٧٣).



ويمكن تحديد الأساس الاستراتيجي لإدارة رأس المال الفكري وتنميته في

مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

- الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم داخل المؤسسة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز تتناسب مع احتياجات المنظمات المختلفة في المجتمع في فترات زمنية قادمة.
- إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية وبحوث تطبيقية حول تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء.
- ابتكار وتحديث تقنيات ومصادر معرفية جديدة من خلال التواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي، وكذا من خلال رصد احتياجات العملاء ومشكلات الأداء ومتطلبات التحسين والتطوير.

- بناء قدراتها التنافسية ومحاولة اكتساب ميزات تمكنها من المنافسة مع المؤسسات المحلية والأجنبية التي تهدد وجودها.
- الالتزام بمنطق وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في كل فعاليتها وعناصرها.
- متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم.
- الالتزام بالأصول والأعراف والمهنية **Professionalism** التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.
- التركيز على الأداء الفكري والذهني داخل المؤسسة.
- العمل على استخلاص المعرفة الكامنة لدى جميع العاملين وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة.
- تطبيق مبدأ وتقنيات التمكين على جميع العاملين بالمؤسسة.
- التركيز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.
- الاهتمام بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل، وتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد^(٧٤).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة وأداتها:

أ- منهج الدراسة:

استعانت الباحثة بالمنهج المقارن لتناول واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الاداء الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة وفقاً لرؤية أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس وجامعة المنصورة.

ب- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على دليل مقابلة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس (جامعة خاصة) وجامعة المنصورة (جامعة حكومية)، وتم التحقق من ثبات وصدق الدليل عن طريق تطبيقها على بعض الحالات بهدف التأكد من فهم

أعضاء هيئة التدريس لها وإعادة تطبيقها مرة أخرى بعد ١٥ يوماً على نفس الحالات لتقدير معدلات الثبات، وتم عرض وتحكيم الدليل على مجموعة من المحكمين للتعرف على ملائمة الأسئلة مع عنوان الدراسة وصدقها.

- مجالات الدراسة:

أ- **المجال الجغرافي:** طبقت الدراسة على **جامعة حورس** والتي تقع في مدينة دمياط الجديدة وأنشئت جامعة حورس بالقرار الجمهوري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٣، وصدر لها القرار الوزاري ببدء الدراسة رقم ٤٥٦٦ لسنة ٢٠١٦، أما **جامعة المنصورة** والتي تُعد أحد أعرق الجامعات المصرية، حيث بدأت جامعة المنصورة كفرع لجامعة القاهرة، وهي سادس الجامعات المصرية إنشاءً ويقع الحرم الجامعي الرئيسي وأغلب الكليات في الجنوب الغربي لمدينة المنصورة.

ب- **المجال البشري:** طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات (علمية- نظرية) بجامعة حورس وجامعة المنصورة.

ج- **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وابريل ٢٠٢٢.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار العينة لكي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك في ضوء المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس ممثلة للجامعات الخاصة وجامعة المنصورة ممثلة للجامعات الحكومية وقد بلغ إجمالي العينة (٢٠) عشرون عضواً من أعضاء هيئة التدريس بواقع (١٠) أعضاء من كل جامعة.

- نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: البيانات الأولية:-

أظهرت البيانات الأولية لعينة الدراسة في **جامعة حورس** أن الإناث جاءت كأعلى نسبة حيث بلغت (٨٠%)، بينما بلغت نسبة الذكور (٢٠%)، وجاءت المرحلة العمرية (أقل من ٣٥) في المرتبة الأولى بنسبة (٨٠%)، يليها في المرتبة

الثانية المرحلة العمرية (٣٥-٤٥) بنسبة بلغت (٢٠%)، كما أشارت البيانات الأولية إلى أن غالبية فئات العينة متزوجة وذلك بنسبة (٨٠%) يليها أعزب بنسبة (٢٠%)، أما لسنوات الخبرة فقد توزعت ما بين (أقل من ٥ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٤٠%) بالتساوي، يليها من (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٢٠%).

أما البيانات الأولية لعينة الدراسة في جامعة المنصورة، فقد أظهرت المعطيات أنها قد شكّلت من الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (٦٠%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٠%)، وجاءت المرحلة العمرية (٣٥-٤٥) في المرتبة الأولى بنسبة (٦٠%)، يليها في المرتبة الثانية المرحلة العمرية (أقل من ٣٥)، والمرحلة العمرية (٥٥ فأكثر) بنسبة بلغت (٢٠%) موزعه بينهم بالتساوي، كما أشارت البيانات الأولية إلى أن غالبية فئات العينة متزوجة وذلك بنسبة (٩٠%) يليها أعزب بنسبة (١٠%)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فمجمال أفراد العينة بجامعة المنصورة خبراتهم قد تجاوزت (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (١٠٠%).

ثانياً: أهمية وخصائص رأس المال الفكري:

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى تنوع آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس حول امتلاك أعضاء هيئة التدريس المعرفة والمهارات التقنية الحديثة بما يتواءم مع متطلبات الجودة الشاملة، فقد رأى البعض أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون بالفعل المعرفة والمهارات والخبر المعرفية الجيدة بما يتواءم مع متطلبات الجودة الشاملة، بينما رأى فريق آخر أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارات متوسطة بخصوص المهارات التقنية الحديثة، في حين رأت فئة أخرى من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس أن أعضاء هيئة التدريس يفتقدون الى حد كبير ليس بجامعة حورس وحدها بل بالجامعات المصرية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في طرق التدريس والتحليل التقويم، ولابد من توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات هيئة التدريس بخصوص هذا الشأن،

فمن المهم جدا ان يمتلك عضو هيئة التدريس المهارات الحديثة اللازمة وطرق التدريس الجديدة حتى يستطيع توصيل المعلومة الى طلابه. أما عن آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة حول امتلاك أعضاء هيئة التدريس المعرفة والمهارات التقنية الحديثة بما يتواءم مع متطلبات الجودة الشاملة، فقد اشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى امتلاك أعضاء هيئة التدريس قدر كافي من المعرفة والمهارات التقنية الحديثة، وتعتبر نسبة جيدة الى حد ما، فحين اشار البعض إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارات متوسطة بنسبة ٥٠% تقريباً بخصوص المهارات التقنية الحديثة، لذا فهم في حاجة ماسة لمزيد من مواكبة التطوير والتنافس لاكتساب المعارف والمهارات.

• وعن تأثير الابداع والابتكار على تحسن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية الابداع والابتكار وتأثيره في تحسن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة حورس وبخاصة في التعليم التقني حيث يؤدي الى تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعة ومن ثم بحث علمي متميز، فضلاً عن استخدام طرق تدريس حديثة والحصول على كل ما هو جديد في المجالات العلمية مما يؤدي الى زياده سهوله وعمق فهم المعلومات التقنية ويزيد الادراك البصري والسمعي والحسي بالطلاب وزياده الكفاءة التعليمية، ومهارات علمية تتناسب مع مهارات سوق العمل.

كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية الابداع والابتكار وتأثيره في تحسن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، فالإبداع والابتكار يؤثر بشكل معنوي على تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في تشكيل تنميه معرفهم ومهاراتهم وقدراتهم البحثية والتدريسية والتدريبية، كما يؤثر في تطوير المناهج وتحسين الاداء سواء في الابحاث العلمية او للعملية التعليمية حيث يطور اسلوب التدريس ويسهل خطوات كثيره للشرح وتوصيل المعلومة للطلاب بسهولة ويسر، في حين رأى البعض ان الابداع والابتكار مازال تأثيره في

تحسن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة متوسط لأن منظومة العمل روتينية لا تتيح مجال للإبداع.

ثالثاً: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

• أما عن دور الجامعة في تطوير مهارات رأس المال الفكري لخلق بيئة علمية محفزة للابتكار والابداع، فقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية ووفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس أن للجامعة دور في تطوير مهارات رأس المال الفكري لخلق بيئة علمية محفزة للابتكار والابداع وذلك من خلال: تنمية المهارات المعرفية والمهارية والوجدانية لدي الطلاب واعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتوفير التسهيلات المادية والمالية اللازمة للبحث والدراسة، وتوفير مصادر المعرفة اللازمة وقواعد البيانات الدقيقة، كما تحاول الجامعة جاهزة في تطوير مهارات راس المال الفكري والاستثمار بما يتناسب مع متطلبات الجامعة لخلق بيئة محفزة للأبداع والابتكار، لذا على الجامعة توفير البرامج التدريبية وكذلك الخبراء في مجال التعليم التقني ويتمنى الهيئة المعاونة واعضاء هيئه التدريس من لديهم الكفاءة في نقل الخبرات التدريبية للزملاء، واتاحه الفرصة لأعضاء هيئه التدريس والهيئة المعاونة على حضور المؤتمرات العلمية في الداخل والخارج.

كما تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن على الجامعة دور في تطوير مهارات رأس المال الفكري لخلق بيئة علمية محفزة للابتكار والابداع، وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، فجامعة المنصورة لها دور اساسي في توفير مناخ ملائم وتوافر الخبرات الأكاديمية والتقاء العلماء بعملمهم كفريق بجانب حوافز ماديه، كما أن لها دور من خلال تنظيم المؤتمرات، والدورات التدريبية وورش العمل، بينما رأى البعض أن دور جامعة المنصورة محدود للغاية في التطوير لخلق بيئة علمية محفزة للابتكار والابداع، ولذلك من الأهمية الاستثمار في العقول لأنه اغلى انواع الاستثمار على الاطلاق.

- وفيما يتعلق بأهمية استثمار الجامعة لرأس مالها الفكري في تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة وخلق ميزة تنافسية للجامعة، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية بناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس على أهمية استثمار الجامعة لرأس مالها الفكري فهو بمثابة خطوه اساسيه لإنتاج علمي وبحثي متميز وتحقيق تقدم في مؤشر تصنيف الجامعات، واستقطاب المبدعين لخلق بيئة متميزة ومتنافسه مع الجامعات الاخرى، وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة في البرامج الدراسية، ويزيد من قوتها ويخلق قدره تنافسيه ويؤدي الي انتاج خريج قادر على المنافسة في سوق العمل.
- كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية استثمار الجامعة لرأس مالها الفكري في تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة وخلق ميزة تنافسية للجامعة، وبناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة فالاستثمار في العمل البشري هام جدا وأفضل بكثير من الاله وبالتالي الاستثمار في راس المال الفكري يرفع من مستوى المؤسسة التعليمية في المجالات المختلفة ومن ثم تطوير التعليم والدراسة.
- وفيما يختص باستعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة في الاستغلال الجيد لرأس المال الفكري في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية بناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس على أهمية استعانة الجامعة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة وذلك لتنمية مهارات استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة، وسرعه ودقه الحكومه للحصول على البيانات ومعالجتها، وفاعليه طرق البحث العلمي الحديث، فتح قنوات سهله التواصل مع الجامعات المناظرة الأجنبية، سهوله فتح واداره برامج التعليم عن بعد ليسهل عملية التواصل مع الطلاب، الحصول على ما هو جديد في مجال التقنيات الحديثة يساعد على تطوير اعضاء هيئه التدريس ويضمن متطلبات الجودة الشاملة

والحديثه وحتى يتم تطوير الجامعة بما يتواءم مع طرق التعليم التقني الحديث وتكون ذات ميزه تنافسيه مستدامة كأحد متطلبات ضمان الجودة الشاملة كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية استعانة جامعة المنصورة بالتقنيات والأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثه وذلك لدخول الجامعة مجال الرقمنة ولتحقيق جودة شاملة، وقد استعانت جامعة المنصورة مؤخراً بقدر كبير من التقنيات والنظم والمعلومات مثل برامج سوفت مايكروسوفت وزوم للتعلم عن بعد والتواصل الجيد مع الطلاب

• أما عن مؤشرات قياس الأداء الجامعي المتميز، فقد أشارت النتائج الى وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس على وجود العديد من المؤشرات لقياس الأداء الجامعي المتميز ومن أهمها: توافر الخبرات والمهارات العالية المتنوعة وهياكل تنظيميه مرنة، والسعي المستمر للاستفادة من خبرات الاخرين ولتقديم الافكار الابتكارية، والاستقلالية في الفكر والعمل، ومستوى اعضاء هيئه التدريس وفقاً لأبحاثهم العلمية ومدى مشاركتهم في المحافل العلمية، وابداعات وابتكارات الطلاب من خلال الأنشطة ومدى امتلاكهم للمعلومات النظرية وامتلاك مهارات التطبيق العملي والنقد الفكري، وكفاءة الخريجين لضمان التنافسية والربحية وفقاً لمتطلبات سوق العمل.

أما عن مؤشرات قياس الأداء الجامعي المتميز، وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة فقد أشارت النتائج الى: مستوى الخريج، والمادة التعليمية ووسائل التعليم الحديثه واستخدام التكنولوجيا ووسائل نظم المعلومات الاتصالية، ومعدلات النشر العلمي الدولي، والمشاركة في المؤتمرات الدولية، والنشر العلمي في مجالات ودوريات عالميه، ونتائج امتحانات الطلاب وتقييمهم وجودة الطلاب الخريجون في مواجهه سوق العمل، وخدمه المجتمع، والتعاون بروح الفريق، وتفاهم الإدارة لمتطلبات اعضاء هيئه التدريس والطلاب، وجوده التدريس جوده البحث العلمي جوده التدريب.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن الفوائد التي تعود على الجامعة بصفة عامة والاداء الجامعي بصفة خاصة من الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس ويأتي في مقدمتها: زياده معدلات التنمية الاقتصادية كعائد منتظر من تطوير التعليم، وزياده ثقة المجتمع وسوق العمل في كفاءه خريجي الجامعة، وتطوير المعتقدات والقيم وانماط السلوك في المجتمع، ورفع كفاءه العاملين وزياده المهارات اللازمة للعمل، وزياده ورفع مستوى جودة الانتاج، وتنمية واداره المعرفة وتوليد الافكار عالية القيمة، وزياده القدرة التنافسية للجامعة والكفاءة التعليمية، وبناء وتشيد العقول المتميزة، وزياده الوعي والاداري والاكاديمي بالجامعة، وزياده معدل الالتحاق بالجامعة، وتطوير مستوى الطلاب ومساعدتهم في المهارات الأساسية والاطلاع على كل ما هو جديد في مختلف المجالات العلمية.
- كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة على الفوائد التي تعود على الجامعة بصفة عامة والاداء الجامعي بصفة خاصة من الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري، حيث تكون الجامعة قادره على مجال التنافس بين جامعات العالم المتقدم ويكون قيمه الخريج من هذه الجامعة المتميز، ويكون عضو هيئة التدريس متميز ومنافس لأي مكان في العالم، فضلاً عن النهوض بالمستوى البحثي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك المستوى المادي من جوائز وحوافز، وجذب اعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعة والطلاب للدراسة في الجامعة والبرامج، والحصول علي طلاب لهم مهارات عالية في العمل والتخطيط رفع مستوى جوده العملية التعليمية التدريس والبحث العلمي (التدريس والتدريب وخدمه المجتمع)، وبالطبع مردوده معرفي يساهم في الارتقاء بالمجتمع.
- اسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري على المستوى المجتمعي والاقتصادي وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة

حورس ويأتي في مقدمتها: رفع قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع، والتركيز على الطاقات الابتكارية واستثمارها، ودعم مشروعات التنمية المستدامة واستثمار فرص التنافس على المستوى المحلي والدولي، والتنمية على المستوى الاجتماعي والاقتصادي لتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي، ورفع مستوى الخدمات المقدمة من الخريج وزيادة فرص عمله وكذلك رفع الحالة المادية الخاصة بالخريج، وزيادة الاستثمار في التعليم، كما يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على زياده القدرات والمهارات للأفراد وبالتالي سيساعد ذلك على التفكير بشكل افضل واتخاذ قرارات افضل سواء على الصعيد الاجتماعي او الاقتصادي.

كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تطوير الهيئة التعليمية وتقديمها وجذب أعضاء هيئة التدريس للعمل بالجامعة وتحسن مستوى الطلاب الخريج والذي ينعكس على المستوى المجتمعي في زيادة الدخل وتحسين الاقتصاد على المستوى الجامعة والمجتمع من خلال خلق افكار جديده للمجتمع في كافة الجوانب وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة.

رابعاً: تحديات ومعوقات الاستثمار في رأس المال الفكري:

- أما عن المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري فقد كشفت النتائج عن تعدد المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس وهي كالتالي: غياب الوعي المؤسسي بأهمية رأس المال الفكري، وبيروقراطية الهياكل التنظيمية ومركزية القرار، النقص في الموارد المالية والمادية والبنية الأساسية، وقله المحفزات المادية وعدم تقدير الكفاءات، عدم تقديم او توفير الجديد في التقنيات الحديثة بسبب التكلفة المرتفعة لهذه البرامج، وأخيراً الرضا بالوضع الحالي وعدم الرغبة في التطوير

أما عن المعوقات والتحديات التي تحول دون الاستثمار الجيد لرأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة: ضعف الامكانيات المادية، وعدم توافر نظم الاتصالات أو الاستعانة بالتقنيات الحديثة، والزيادة الكبيرة في أعضاء هيئة التدريس، والاصرار على عدم التطوير من جانب بعض أعضاء هيئة التدريس، وعدم وعي الإدارة بأهمية الاستثمار في البشر قبل الاستثمار في الحجر

• وعن التأثيرات السلبية المترتبة على ضعف الإعداد الأكاديمي والتربوي لعضو هيئة التدريس على الاداء الجامعي الجيد، أشارت نتائج الدراسة الميدانية بناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس إلى العديد من التأثيرات السلبية منها: ضعف عضو هيئة التدريس ومستوى الهيئة المعاونة مقارنة بالجامعات الاخرى قلة وضعف مستوى البحث العلمي وضعف الاداء التدريسي وضعف المناهج وعدم تطور المحتوى العلمي المقدم للطلاب، وقصور في خريج جامعي غير كفاء لمقابلة سوق العمل، والاختفاق في نقل الخبرات البحثية والعلمية مما ينعكس ذلك على المستوى الاكاديمي ومن ثم الجامعة وتصنيفها

وعن التأثيرات السلبية المترتبة على ضعف الإعداد الأكاديمي والتربوي لعضو هيئة التدريس على الاداء الجامعي الجيد فقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة إلى هجره أعضاء هيئة التدريس الى الجامعات الخاصة والإساءة الى سمعة الجامعة، ونشأت جيل ضعيف من الطلاب تخريج خريجين غير قادرين على النهوض بالمجتمع اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا الذين يمثلون المستقبل بما ينعكس على المجتمع بالسلب.

خامساً: الآليات المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري:

• أما عن أهمية ربط المناهج الدراسية بالتطور المعرفي والتكنولوجي في تنمية رأس المال الفكري فقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية بناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس إلى أهمية ربط المناهج الدراسية بالتطور

المعرفي والتكنولوجي لعدة أسباب ويأتي في مقدمتها: ربط المناهج الدراسية بالتطور المعرفي والتكنولوجي يؤدي الى حداثة المعلومات وسهولة توصيلها في ضوء العالم الرقمي وارتفاع مستوى التحصيل المعرفي والمهني يساعد ذلك على تثبيت القواعد الخاصة بالتطوير المعرفي والتكنولوجي لدى الاجيال القادمة مما يجعله احد الاساسيات، واعداد الخريج وفق متطلبات سوق العمل والحد من السلبية والبطالة المجتمعية، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو التنمية الشاملة، توافر الافكار الإبداعية واستثمارها.

أما عن أهمية ربط المناهج الدراسية بالتطور المعرفي والتكنولوجي في تنمية رأس المال الفكري وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة فقد تمثلت في: الاطلاع على المصادر المعرفية الجديدة والحديثة مما يزيد من فرص التنمية الفكرية الجيدة للطلاب وخلق مناخ مناسب للابتكار والابداع وتسهيل الدراسة وتوصيل المعلومات ولذلك فهو امر جيد ويجب تعميمه للنهوض باحتياجات المجتمع.

- وفيما يتعلق بالركائز الاساسية التي لا بد أن تبني عليها الجامعة استراتيجيتها تجاه الاستثمار في رأس مالها الفكري في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية العديد من الركائز بناء على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حورس وهي كالتالي: دراسة دقيقة وشامله لمتطلبات سوق العمل، والاهتمام بالتدريب المستمر في الوظائف الجامعية، والتخطيط الجيد في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، وتوفير قواعد بيانات متكاملة في كل اوجه العمل، تبني فلسفات جديدة للتطور المستمر مع وجود البنية الأساسية لذلك مع توافر التكنولوجيا الحديثة ومتطلباتها، وتوظيف مبادئ وافكار ادارة الجودة الشاملة في التعليم، والدورات التعليمية والتكنولوجيا، والاتفاقيات ما بين الجامعات الدولية لتطوير قدرات اعضاء هيئه التدريس وتنمية المهارات الفكرية والتقنية والتفكير النقدي القدرة على الابداع والابتكار.

أما عن الركائز الأساسية التي لا بد أن تبنى عليها **جامعة المنصورة** استراتيجية تجاه الاستثمار في رأس مالها الفكري في ضوء متطلبات ضمان الجودة الشاملة فكانت كالتالي: ربط المناهج بالتطور المعرفي والتكنولوجي، وتوفير الامكانيات المادية والمالية، والتخطيط الاستراتيجي المناسب والاكتفاء المادي والتكافؤ في الفرص، وتقديم دورات تدريبية مفيدة في المجالات العلمية والاسترشاد بتجارب الجامعات في الدول المتقدمة في مجالات التدريس، والتدريب على كل ما هو جديد في التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا.

• أما عن التصورات والمقترحات وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس **بجامعة بورس** حول إعادة النظر في الاجراءات والآليات المتبعة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري من أجل أداء جامعي أكثر فاعلية، فقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما يلي: تطبيق نظم جودة التعليم الجامعي، والاعداد الجيد والتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس وجميع القوى البشرية بالجامعة والتحفيز المعنوي والمادي لهم، وعمل تقييم سنوي لأعضاء هيئة التدريس من حيث التطوير، تشجيع وتحفيز البحث العلمي بمواكبه الافكار الحديثة التي تتشكل في المحافل الدولية والمشاركة بها، والتبادل العلمي والثقافي مع مؤسسات اكثر خبره وتنافسيه، وزيادة حجم الدعم الاكاديمي المقدم للطلاب، وتوفير سبل تكنولوجيا حديثة، وعمل ورش عمل وندوات مجانية تكون عبر الانترنت باستخدام البرامج الحديثة.

أما عن تصورات ومقترحات وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس **بجامعة المنصورة** فقد تمثلت في: مزيد من التطور المعرفي والتكنولوجي، وزيادة في الدعم المادي وزيادة في ميزانيه البحث العلمي، والشراكة بين الجامعة والجامعات الدولية العالمية، وتفعيل الدورات المفروضة للتطوير، وتقديم محتوى علمي متميز في مجالات التخصص، وتجهيز البنية الأساسية لنظام معلومات فعال، وأخيراً وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والبعد عن الوسائط والمحسوبية في تعيين الكفاءات.

- توصيات الدراسة:

- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارة الجامعة لما يمثله من قيمة والاهتمام بالتدريب المستمر والاعداد والتخطيط الجيد في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.
- بذل جهود مضاعفة في الاستثمار في رأس المال الفكري لما له من أثر إيجابي في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات سواء بالجامعات الحكومية أو الخاصة بتوفير الدعم المالي والمعنوي الكافي.
- العمل على إقامة العلاقة بين الجامعة والمجتمع للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته.
- استقطاب الخبراء وأعضاء هيئة تدريس من الجامعات الأجنبية ممن يمتلكون مواهب فكرية متنوعة لتبادل الخبرات والمعارف الحديثة.
- وضع معايير عالية لأداء أعضاء هيئة التدريس والعمل على تطويره من خلال مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع الهدف الذي تسعى للوصول اليه في ضوء اقتصاد المعرفة.
- لفت نظر المختصين لأوجه القصور في السياسات الحالية للجامعات في بناء رأس المال الفكري للجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- تكثيف الجامعات لورش العمل والدورات التدريبية بصفة مستمرة للوقوف على كل ما هو جديد في مختلف المجالات العلمية التخصصات الحديثة.
- ضرورة ربط المناهج العلمية بالتطورات التكنولوجية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل من أجل خريج لديه المهارات والكفاءات المتميزة لسد احتياجات سوق العمل والقضاء على البطالة.
- العمل على اعتبار أن تحسين الاداء والجودة الشاملة من المفاهيم المهمة في الجامعة والعمل على ترسيخ القناعة التامة بان تطبيقهم من أهم مسؤوليات رأس المال الفكري بالجامعة.

المراجع والمصادر

- (^١) القباطي، فيصل محمد علي وآخرون (٢٠١٧)، معوقات تنمية رأس المال الفكري بجامعة ذمار وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية والانسانية، المجلد (٤)، العدد (٨)، ص ٣٤٦.
- (^٢) مرسي، شرين عيد (٢٠١٣) تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، المجلد ٢٤، العدد ٩٥، جامعة بنها - كلية التربية، ص ٧١.
- (^٣) مشمش، أشرف محمد (٢٠١٨)، واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد ٤، العدد ٢، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (^٤) طيباوي، سعدية (٢٠١٩)، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسلية)، الجزء الرابع، العدد ٣٣، ص ٤٠٤.
- (^٥) محمد، صالح (٢٠١٦)، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ٥، العدد ١، ص ٩٩.
- (^٦) Ulrich, Dave. "A new mandate for human resources". Harvard business review 76 (1998)p125.
- (^٧) Edvinsson, L., & Stenfelt, C. (1999). Intellectual capital of nations—for future wealth creation. Journal of Human Resource Costing & Accounting.
- (^٨) Choudhury, Jyotirmayee. "Performance impact of intellectual capital: a study of Indian IT sector". International journal of business and management 5.9 (2010): 74.
- (^٩) Mention, A. L. (2012). Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature. Business and Economic Research, 2(1).
- (^{١٠}) المبرجي، عادل حرحوش وآخرون (٢٠٠٣)، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٨.
- (^{١١}) الربيعاوي، سعدون حمود جثير وآخرون (٢٠١٥)، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ص ٨٤.

(12) Black , S.E & lynch, L:M (1996) human capital investement and productivity , the Amrican , Ecomonic Review , Vol 86, No2,pp 263-267

(13) شتاتحة، عائشة (٢٠١٩)، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ص ٥٩.

(14) مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ص ٨٢.

(15) حمدان، خالد بني وآخرون (٢٠١٩) ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، ص ٩.

(16) Rhodes, L. A. (1992). On the Road to Quality. Educational leadership, 49(6), 76-80.

(17) الطيب، شادية احمد شرفي (٢٠٢١)، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ٦، ص ٤٦.

(18) سالم، إلياس وآخرون (٢٠١٨) تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد ١، العدد الثاني، ص ١٠١.

(19) بوقلقول الهادي (٢٠٠٤)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة ورقة مقدمة في إطار: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي: ٠٩ و ١٠ أبريل، ص ٣.

(20) السامرائي، علي مزاحم حبيب (٢٠٢١)، الاستثمار في رأس المال الفكري، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠٢١، ص ص ٣١-٣٤.

(21) ميلات، كوبر (١٩٨٥)، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، ص ٦٥.

(21) Bontis, N: A (2002) Causal Map of human capital antecedents and consequents and consequents journal of intellectual capital, Vol.1, No.3,P.243.

(23) صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠)، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٠، ع ٢، ص ص ١٦١-١٦٢.

(^{٢٤}) شعبيث، سندس جاسم وآخرون (٢٠١٨)، "رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق"، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، عدد ٢، ص ٤٩٥.

(^{٢٥}) السيد، أسماء جمعة عبدالعزيز (٢٠٢١)، دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية، المجلد ٣٦، العدد ٣١، جامعة المنوفية - كلية التربية.

(^{٢٦}) جاد، محاسن السيد نصر محمود (٢٠٢١)، الاستثمار في رأس المال الفكري بوصفه مدخلاً حديثاً لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد ٦٨، جامعة عين شمس- مركز بحوث الشرق الأوسط.

(^{٢٧}) عبدالحמיד، أسماء عبدالفتاح نصر (٢٠٢١)، تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، المجلة التربوية، المجلد ٨١، جامعة سوهاج- كلية التربية.

(^{٢٨}) الجابري، خالد محمد (٢٠١٩)، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة حضرموت (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الثاني، العدد الثالث، يناير ٢٠١٩.

(^{٢٩}) الصادق، فوزي عبد الكريم، (٢٠١٨)، اثر راس المال الفكري على الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية على بعض الجامعات الليبية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد ١٢، العدد ٤٦.

(^{٣٠}) القبي، الطيب محم، أمهني، نجوى رمضان (٢٠١٨)، أثرت راس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على جامعة سرت"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد ١، العدد ٤، سبتمبر.

(^{٣١}) عبود، افراح، جابر، انتظار (٢٠١٣)، تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة- جامعة بابل ضمن مؤشري التخطيط والتنفيذ، مجلة جامعة بابل، العدد ٢، المجلد ٢١، العراق.

(³²)De Vincenzi, et al (2018). Has the quality of teaching and learning processes improved as a result of the implementation of quality assurance coordinated by the state?. Quality in Higher education, 24(1), 55-65.

(33)Secundo, Giustina, et al. (2017) "Mobilising intellectual capital to improve European universities' competitiveness: The technology transfer offices' role." Journal of Intellectual Capital.

(34) Barbosa, Soraia, et al (2016). Intellectual capital and performance in higher education organizations. In Proceedings of the International Conference Theory and Application in the Knowledge Economy (TAKE 2016) (pp. 670-681).

(35).Todericiu, R., & Şerban, A. (2015). Intellectual Capital and its relationship with universities. 22nd International Economic Conference Procedia Economics and Finance, 27, 713-717.

(36) Shehzad, Umer, et al,(2014) "The impact of intellectual capital on the performance of universities." European Journal of Contemporary Education 10.4.

(37) عبد الرحمن، نهلة غالب (٢٠١٧)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة"، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١١، العدد ٢٣، جامعة البصرة، ص ص ٣٢٢-٣٢٣.

(38) مرسي، شرين عيد، مرجع سابق، ص ص ٨٣-٨٤.

(39) Collings, D. G., et al (2018). Human resource management: A critical approach. Routledge. First published, Routledge, New York, USA, p272.

(٤٠) نور، عبد الناصر، القشي، ظاهر (٢٠١٠)، رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والافصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٥، ص ٨.

(٤١) القبلي، الطيب محمد، أمهني، نجوى رمضان، مرجع سابق، ص ٥٢.

(٤٢) عاشور، مزريق (٢٠١١) رأس المال الفكري وآثاره على كفاءة منشآت الأعمال الصناعية " الملئقى الدولي التاسع حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب - البليدة يومي ١٨/١٩ مايو، ص ٦.

(٤٣) لعور، عبد الحفيظ (٢٠١١) دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة مشاركة في: الملئقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي ١٣/١٤

- ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف (الجزائر)، ص ١٩.
- (٤٤) عاشور، مزريق، مرجع سابق، ص ٦
- (٤٥) مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ٨٣-٨٤.
- (٤٦) حداد، مناور فريح (٢٠١٨)، أثر رأس المال الفكري على تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد ٢٦، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الاردن، ص ٩٠.
- (٤٧) مسعوداوي، يوسف (٢٠١٥)، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري – دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٢، المجلد ١، ص ٢٤٠.
- (٤٨) شتاتحة، عائشة (٢٠١٩)، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٠.
- (٤٩) حداد، مناور فريح، مرجع سابق، ص ٩١.
- (٥٠) مشمش، أشرف محمد، مرجع سابق، ص ١٠٣.
- (٥١) عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر، مرجع سابق، ص ٧١٦.
- (٥٢) الختم، عبير بكري سر وآخرون (٢٠٢١)، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٥٣) راتول، محمد وآخرون (٢٠١١)، الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادية الحديثة، ١٣-١٤ ديسمبر، ص ١١.
- (٥٤) حوحو، مصطفى وآخرون (٢٠١٦)، إشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٦، ص ص ٥٦-٥٧.
- (٥٥) بوزيان، راضية (٢٠٢١)، متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاتجاهات العالية المعاصرة ومعايير ايزور ISO – مقارنة سوسيولوجية تحليلية، مجلة

- دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية،
مجلد ١٣، عدد ١، ص ص ٥-٦.
- (٥٦) مرسي، شرين عيد، مرجع سابق، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٥٧) الوكيل، فيروز رمضان عبدالباري (٢٠١٩)، متطلبات استثمار رأس المال الفكري
في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تصنيف التايمز العالمي
للجامعات، مجلة كلية التربية، المجلد ٧٥، العدد ٣، جامعة طنطا - كلية التربية، ص
٢٧٢.
- (٥٨) الوكيل، فيروز رمضان عبدالباري، مرجع سابق، ص ٢٦١.
- (٥٩) طيباوي، سعدية، مرجع سابق، ص ٤٠٤-٤٠٥.
- (٦٠) بوعبدلي، ياسين وآخرون (٢٠١٠)، علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الادارية
المعاصرة وتأثيره على قدرات المنظمة، المجلد ١، العدد ١، جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص ١٧٠.
- (٦١) بوزيان، راضية، مرجع سابق، ص ٧.
- (٦٢) شبوي، سليم وآخرون (٢٠١٩)، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق أداء جامعي متميز
دراسة حالة عينة في مدارس القطب الجامعي بالقلعة، مجلة الاستراتيجية والتنمية،
المجلد ٩، العدد ٣، ص ص ٤٣١-٤٣٢.
- (٦٣) عبود، افراح، جابر، انتظار، مرجع سابق، ص ص ٢٧١-٢٧٢.
- (٦٤) محمود، ولاء محمود عبدالله (٢٠١٨)، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري
بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية بينها، العدد
(١١٦)، ج(٦)، ص ٨.
- (٦٥) الراشدي، حامد هاشم محمد (٢٠١٧)، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية،
دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، ص ص ٨٣-٨٤.
- (٦٦) القباطي، فيصل محمد علي وآخرون (٢٠١٧)، معوقات تنمية رأس المال الفكري
بجامعة نمار وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية الانسانية، المجلد (٤)،
العدد (٨)، ص ص ٣٥٣-٣٥٤.
- (٦٧) الراشدي، حامد هاشم محمد، مرجع سابق، ص ص ٨٥-٨٦.
- (٦٨) عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر، مرجع سابق، ص ٧٣٣.

- (٦٩) أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوروبي، مجلة الإدارة التربوية، العدد ١٠، سبتمبر، ص ٨٩.
- (٧٠) القبالي، يحي (٤ مارس، ٢٠٢٢)، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، متاح في: <https://arabeducational.com>.
- (٧١) حسنين، رجب عبد الحميد (٢٠١٩)، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٥٩.
- (٧٢) الراشدي، حامد هاشم محمد، مرجع سابق، ص ٦٥.
- (٧٣) حسنين، رجب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٦١.
- (٧٤) الهلالي، الهلالي لشربيني (٢٠١١)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنقيته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، جامعة المنصورة، ص ٥٦-٥٧.